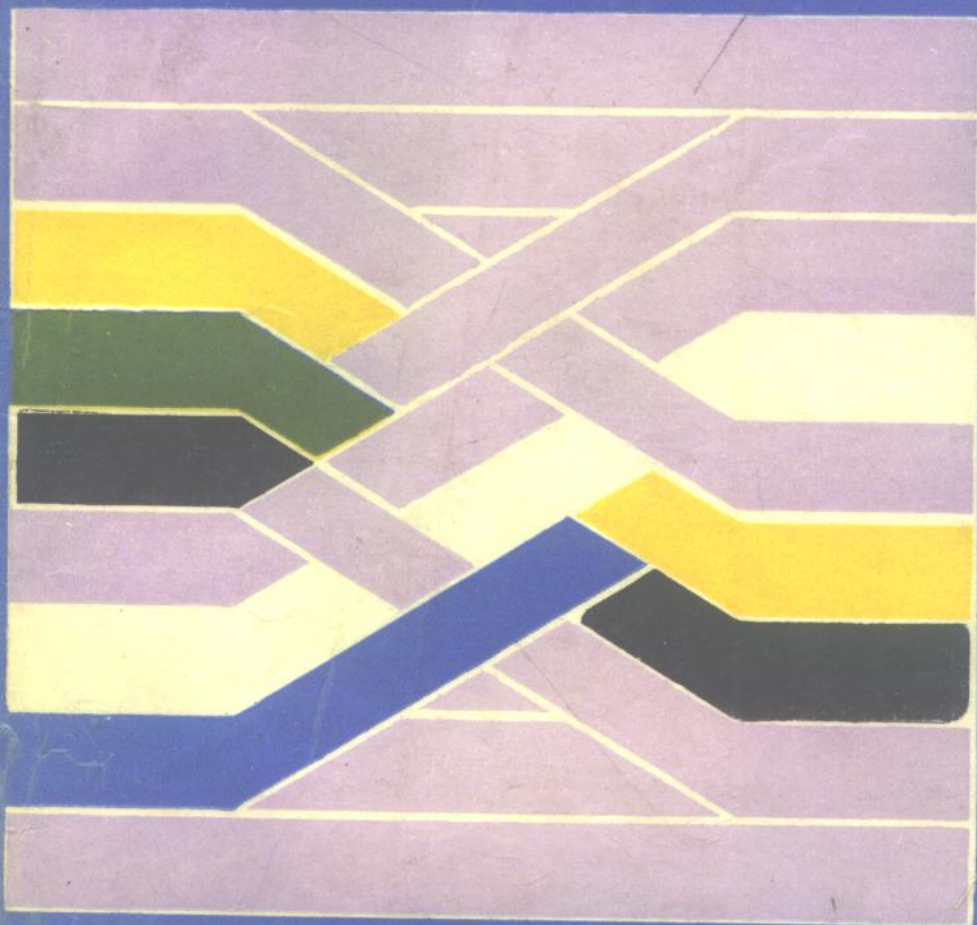


实用管理学

MANAGEMENT

杨洪兰 编译
康芳仪



复旦大学出版社

实用管理学

〔美〕 里基·W·格里芬 著

杨洪兰 康芳仪 编译

复旦大学出版社

Ricky W. Griffin

Management

Houghton Mifflin Company, U.S.A

根据美国 Houghton Mifflin 出版公司

1984 年第 1 版译出

实 用 管 理 学

杨洪兰 编译

康芳仪

复旦大学出版社出版

(上海国权路 579 号)

新华书店上海发行所发行 复旦大学印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 18.5 字数 460,000

1989 年 3 月第 1 版 1989 年 3 月第 1 次印刷

印数 1—6500

ISBN 7-309-00167-2/F·39

定价: 4.55 元

前 言

本书是根据美国农工大学(A & M University)管理学教授里基·W·格里芬(Ricky W. Griffin)1984年出版的《管理》(Management)一书编译而成。

《管理》是由格里芬教授主编,由美国农工大学、加州大学、密执根大学、密苏里大学等二十多所大学的三十多位管理学教授参加编写而成的一本企事业管理教科书。它已被美国各大学经济、管理专业本科广为采用。作为企事业管理课程教科书,《管理》有三个明显的特点:

1. 在系统地介绍西方管理理论的同时,重点介绍了西方各种最新的管理理论和模式。例如,美国著名管理学家明兹伯格关于企业的战略和组织规划的理论被第一次正式地反映在管理学教科书上。

2. 本书注意了理论与实践相结合的原则:在论述各种管理理论的同时列举了美国企业管理中的许多实际例子。这些实例有助于学生理解和掌握有关的理论。

3. 本书在结构安排上也具有其特色——在每章开头都有“开章事件”,让学生带着“开章事件”中的问题进入有关理论的学习。在每章结尾时有“本章要点小结”,并附有两个案例讨论。这些案例都取于美国企业管理中的实际例子,既有利于提高学生运用刚学过的理论解决实际问题的能力,又有助于学生加深对美国企事业管理实际的了解。实用性较强。

在编译过程中,我们对《管理》一书作了一些删补,并将此书取

名为《实用管理学》。本书可供大专院校经济、管理专业学生作为学习西方企事业管理的教材或参考书,也可作为在职经济管理人员自学之用。

在编译过程中,受到复旦大学出版社林骧华、赵恒忠等同志的多方帮助,在此表示感谢。

由于我们的水平所限,本书定有不少错误,望请读者批评指正。

编译者

1987.7.4

目 录

第一篇 导 论

第一章 管理和管理人员	1
第一节 管理和管理人员的定义	3
第二节 管理过程:综观全书内容	5
第三节 管理人员的类型	9
第四节 管理人员的作用和技能	13
第五节 获得管理技能的途径	18
第六节 管理的范围	21
案例讨论 1-1:卡马特零售联合公司的振兴	25
案例讨论 1-2:搞人员培训值得吗?	27
第二章 管理理论的发展	29
第一节 学习管理历史和管理理论的必要性	29
第二节 西方的古典科学管理理论	33
第三节 行为科学管理理论	39
第四节 管理科学学派	43
第五节 社会系统学派	47
第六节 权变理论学派	49
第七节 Z 理论	51
案例讨论 2-1:西屋电气公司采用 Z 理论进行管理	53
案例讨论 2-2:管理理论真的能解决实际问题吗?	53
第三章 管理人员与外部环境	58

第一节 组织环境的性质	59
第二节 任务环境	64
第三节 组织与环境的关系	69
第四节 边缘跨度职能	73
第五节 企业的社会责任	73
案例讨论 3-1: 哥伦比亚电影制片公司的不道德行为	79

第二篇 计划与决策

第四章 组织目标	81
第一节 计划程序	82
第二节 组织目标的性质	84
第三节 多目标的协调	90
第四节 目标制定过程中碰到的障碍	94
第五节 有效地制定企业目标	97
第六节 目标管理	101
案例讨论 4-1: 美国通用电气公司如何阐明自己的 目标	106
案例讨论 4-2: 梅家具公司目标的制定	108
第五章 战略策略计划: 计划程序	111
第一节 战略策略计划的性质	112
第二节 战略计划的重点	113
第三节 战略计划程序	115
第四节 适应性战略模式	122
第五节 战略组合——矩阵战略	125
第六节 当代的其他战略网络	129
第七节 当前各种战略计划的综合	131
案例讨论 5-1: 菲利普·莫里斯公司战略的改变	134
案例讨论 5-2: 制定销售增长—市场份额矩阵战略	135

第六章 计划的制定与执行	137
第一节 计划工作是组织系统内的分系统	138
第二节 计划工作在组织中的地位	139
第三节 行动计划	143
第四节 计划的时间跨度	147
第五节 调整组织以适应计划程序	151
第六节 应急(权变)计划	152
第七节 计划工作中的障碍	154
案例讨论 6-1: 科尼玻璃公司的组织计划	158
案例讨论 6-2: 应采用何种计划?	160
第七章 决策	162
第一节 决策的性质	163
第二节 决策程序模式	168
第三节 决策过程的步骤	170
第四节 运用小组进行集体决策	176
第五节 决策中的创造性	180
案例讨论 7-1: 对伍尔沃斯公司决策的评价	185
案例讨论 7-2: 决策之前	186
第八章 管理科学学派关于计划与决策的方法	189
第一节 预测	190
第二节 制定计划的其他方法	197
第三节 定量决策方法	205
第四节 用数量方法进行计划决策的优缺点	212
案例讨论 8-1: 波音公司因预测错误而陷入困境	215
案例讨论 8-2: 应采用哪种方法进行决策?	216

第三篇 组织程序

第九章 组织结构	218
-----------------	------------

第一节 工作专业化	220
第二节 部门化	221
第三节 划分职责权限:授权与分权	224
第四节 管理跨度	228
第五节 组织活动的协调	233
案例讨论 9-1:利瓦伊·斯特劳斯公司的部门化	237
案例讨论 9-2:有效的授权与联络	239
第十章 从日常工作的角度来研究组织结构	241
第一节 委员会和工作小组	242
第二节 直线与参谋人员的职能	245
第三节 组织人事安排	249
第四节 组织内的工作岗位设计	253
第五节 制定工作时间表	257
第六节 组织内的矛盾及其解决办法	260
案例讨论 10-1:比阿特丽食品公司实行分权的方式	266
案例讨论 10-2:用充实工作内容来解决劳工问题	268
第十一章 组织设计过程	271
第一节 古典管理学派理论:行政组织理论	272
第二节 行为学派关于组织设计的观点:第四系统 组织	274
第三节 组织内部的变化因素:技术与组织规模	277
第四节 外部环境因素变化:环境与情报处理	279
第五节 矩阵组织设计	283
第六节 组织设计与战略	286
第七节 组织设计与组织风气	289
案例讨论 11-1:得州仪器公司采用矩阵组织结构 所带来的问题	291
案例讨论 11-2:对组织结构模型的选择	294

第十二章 组织的变动与发展	296
第一节 组织变动的性质	297
第二节 组织改变的过程	300
第三节 从组织结构着手进行改革	305
第四节 从技术入手进行改革	307
第五节 从人事方面着手进行改革	309
第六节 组织的发展	311
第七节 组织的衰落和终结	315
案例讨论 12-1: 美国国际电话电报公司的组织更动	318
案例讨论 12-2: 两个老朋友讨论关于组织更动的问题	320

第四篇 领导

第十三章 对职工的激励	322
第一节 激励的性质	323
第二节 关于动机诱导的理论	325
第三节 有关人的需要、动机和激励问题	326
第四节 激励过程	333
第五节 强化理论	338
第六节 报酬制度与激励	339
第七节 激励计划与方法	343
案例讨论 13-1: 美国“硅谷”中的坦丁姆计算机公司的激励制度	346
案例讨论 13-2: 哈德森股份有限公司试图实行工作表现奖金制	348
第十四章 领导	351
第一节 领导的性质	352
第二节 领导行为	357

第三节 环境领导方式理论	359
第四节 当代有关领导方式的其他理论	368
第五节 组织的政治手腕和策略	369
案例讨论 14-1: 如何挽救英国钢铁联合公司	373
案例讨论 14-2: 有效的领导方式	375
第十五章 团体与团体组织过程	377
第一节 组织和团体	378
第二节 团体的组建	380
第三节 团体的基本特点	383
第四节 非正式组织	387
第五节 对组织团体的管理	388
案例讨论 15-1: 美国达拉斯考博俱乐部管理班子	391
案例讨论 15-2: 一个生产组生产效率的变化	393
第十六章 组织中的通讯联络	395
第一节 管理者的工作与通讯联络	395
第二节 个人行为对联络的影响	397
第三节 人际间沟通联络	399
第四节 组织联络	401
第五节 对联络的管理与控制	403
第六节 非正式的联络渠道	404
案例讨论 16-1: 花旗公司情报系统中的违法行为	407
案例讨论 16-2: 通过葡萄藤式渠道的联络所发生的 问题	409

第五篇 控制过程

第十七章 组织控制的性质	411
第一节 控制总论	412
第二节 控制类别	415

第三节 控制程序中的步骤	417
第四节 进行有效的控制	421
第五节 控制中的阻力	424
第六节 控制与控制人员	426
第七节 控制模式的选择	427
案例讨论 17-1: 索思瑟艺术品拍卖公司需要加强控制	431
案例讨论 17-2: 格雷格厂长的目标与控制	433
第十八章 控制方法与技巧	435
第一节 预算控制	435
第二节 财务控制的其他方法	441
第三节 生产控制	444
第四节 人事管理控制	448
第五节 市场控制	450
案例讨论 18-1: 雷维朗公司的控制方法	453
案例讨论 18-2: 罗斯保险公司在设计它的综合 控制系统	455
第十九章 组织的效率、工作和生产力	457
第一节 组织的效率、组织工作及生产力的重要性	457
第二节 组织效率	460
第三节 组织工作	465
第四节 生产力	468
第五节 效率——工作——生产力结构模式	472
案例讨论 19-1: 伯格·全餐馆公司的盛衰起伏	475
案例讨论 19-2: 詹姆森在选择投资对象	477

第六篇 特殊领域内的管理

第二十章 经营管理	479
------------------------	------------

第一节	经营管理过程	480
第二节	经营管理与计划	482
第三节	组织与经营管理	491
第四节	控制与经营管理	495
案例讨论 20-1: 约翰·迪尔公司采用柔性的生产体系		498
案例讨论 20-2: 联合食品服务公司的经营		500
第二十一章	人力资源的管理和人事安排	502
第一节	人事管理的合法环境条件	503
第二节	工作分析和人力资源计划	508
第三节	人才的招聘与选择	512
第四节	人员培训与发展	517
第五节	工作表现考核	519
第六节	报酬和福利	522
第七节	劳资关系	526
案例讨论 21-1: 企业公司高级管理人员的工资报酬与 其工作表现的关系		529
案例讨论 21-2: 大州工业公司人事管理中的问题		531
第二十二章	小型企业的管理	533
第一节	小型企业在美国经济中的作用和地位	534
第二节	小型企业管理	537
第三节	小型企业的计划工作	539
第四节	小型企业的组织	541
第五节	小型企业的领导	542
第六节	小型企业的控制	543
案例讨论 22-1: 比利苗圃成功的原因		546
案例讨论 22-2: 一个企业家成功的冒险		547
第二十三章	国际性企业的管理	549

第一节	国际性企业公司管理的性质	550
第二节	国际性企业所处的环境	553
第三节	国际性企业的计划制订问题	557
第四节	国际性企业的组织问题	561
第五节	国际性企业的领导问题	563
第六节	国际性企业的控制问题	566
案例讨论 23-1:	在日本进行国际性竞争碰到的障碍 ...	571
案例讨论 23-2:	在某一国际市场方面的战略计划	572

第一篇 导 论

第一章 管理和管理人员

开 章 事 件

假设你是美国一家大零售公司的董事长,负责该公司全面的管理工作。在同行业中,公司虽然仍未占统治的支配地位,但它已发展成为同行业中第一流的公司,在全国各地拥有许多连锁式零售杂货商店。可是,近二十多年来,公司却逐渐降为国内第二流的经营非食品杂货减价商品的公司。目前虽仍有二百多家分店,年销售量亦仍超过一百四十亿美元,但公司的收支已失去平衡,出现了严重的亏损。近年来,公司碰到的问题越来越多:据记载,你公司 1980 年的纯利润就降低了 27%;在此同时,全国各地的其他减价商人和商店都在与你的公司进行着剧烈的竞争,争夺着你的顾客,争夺着你的市场。种种迹象表明,如果你的公司不随着顾客需求的变化而改变经营策略的话,就有可能失败。面临这种境况,你将采取什么对策挽救你的公司呢?

不知你是否知道下列的一些人:克利夫顿·加文,莫利斯·塔克曼,巴巴拉·尤林,刘易斯·普雷斯頓,琼·D·曼利,贝利·奥格尔维和约翰·保罗第二。他们的身份是什么?有什么共同之处呢?加文是世界上最大的石油公司——埃克森石油公司(Exxon

Corporation)的董事长;塔克曼是洛杉矶美术博物馆馆长;尤林是密苏里州立大学哥伦比亚分校的校长;普雷斯顿是美国第五大商业银行——摩根银行(J.P.Morgan & Company)的行长;曼利是美国生活——时代出版社社长;奥格尔维是得州大学城贝尔儿童保育院的老板和院长;保罗第二则是牧师,主管着天主教堂。他们都是美国各企事业单位的一些高级管理人员。他们的工作各不相同,各自单位的组织形式也不一样。但他们都面临着许多相同的问题和挑战。他们都在为实现自己的组织目标而竭尽全力。他们在各自的管理中都采用了许多相同的管理原则。不管他们干得好坏,但是,他们以及他们的组织都在强烈地影响着我们的社会。我们在这里提到了组织,所谓“组织”就是“一个由两个或两个以上的人组成的团体,团体的成员在一起工作并按照预定的方式和原则共同努力去实现一定的目标。”这些目标可以包括利润(如美国通用汽车公司),传授知识(如大学),保卫国防(如军队),或满足自己个人的需要(如大学联谊会,俱乐部)。在我们的社会里,到处都有组织,你根本无法摆脱组织对你的影响。如果你不相信各种组织对你的日常生活产生着强大的影响,你不妨花几分钟时间把自己某天日常生活中接触到的单位组织列示出来,你会发现,一天生活中涉及到许许多多的组织和部门。组织时刻在影响和控制着我们的生活。因此,了解组织是如何起作用的,他们又是如何进行管理的,这对我们来说,就显得很为重要了。

本书就是论述组织(主要是企事业)管理和管理人员的。作为本书的一个单元,第一篇是导论,总的介绍有关管理的基本问题。第一章讨论管理的共同特性,管理所面临的压力和挑战,管理的定义和管理过程,分析各种类型的管理人员,剖析管理人员的作用和技巧以及如何去获得管理的技巧,我们还将讨论现代组织的各种模式。第二、第三章主要涉及管理的理论和环境。

第一节 管理和管理人员的定义

有许多关于管理的书都曾对“管理”作过解释,下过定义。但是,相对来说,这些解释和定义都过于简单。例如,泰罗就给“管理”下过这样的定义:管理就是“确切地知道你要别人去干什么,并使他使用最好的方法去干”。我们可以从这本书中看到,事实上,“管理”要比泰罗的这个定义包含着更广泛、更复杂的内容。因此,我们需要给“管理”下一个更能确切地表达管理的内容和本质的定义。

从系统理论的观点来看,我们也许比较容易地了解管理的含义。(我们将在第二章中讨论系统理论,这里只涉及一些与管理定义有关的部分)系统理论认为,各种组织都有一个从社会环境中输入一些基本的资源并利用这些资源的问题。这些资源包括:人力资源、金融资源、物质资源和信息情报资源。人力资源又包括劳动力和管理人才等;金融资源包括组织长短期发展所需的资金等;物质资源包括原材料,生产部门和办公室所需的设备等等;信息情报资源包括所需的数据和其他方面的信息情报。管理者工作就是组织和协调这些资源,以实现组织目标。

管理者为了实现组织的目标,是如何组织和协调本身所能支配的资源呢?他们是通过执行管理的四个职能来实现组织目标的。管理的四个职能是:计划与决策、组织、领导指挥和控制。因此,管理的定义就可用图 1-1 来表示。

管理就是对一个组织所拥有的资源——人力资源、金融资源、物质资源和信息情报资源进行有效的计划、组织、领导指挥和控制,用最有效的方法去实现组织目标。所谓“有效”,我们指的是要正确无误地去干事情。例如,一个工厂以最低的成本制造产品,又以最佳的价格出售。我们说这个厂进行了有效的生产。如果一个